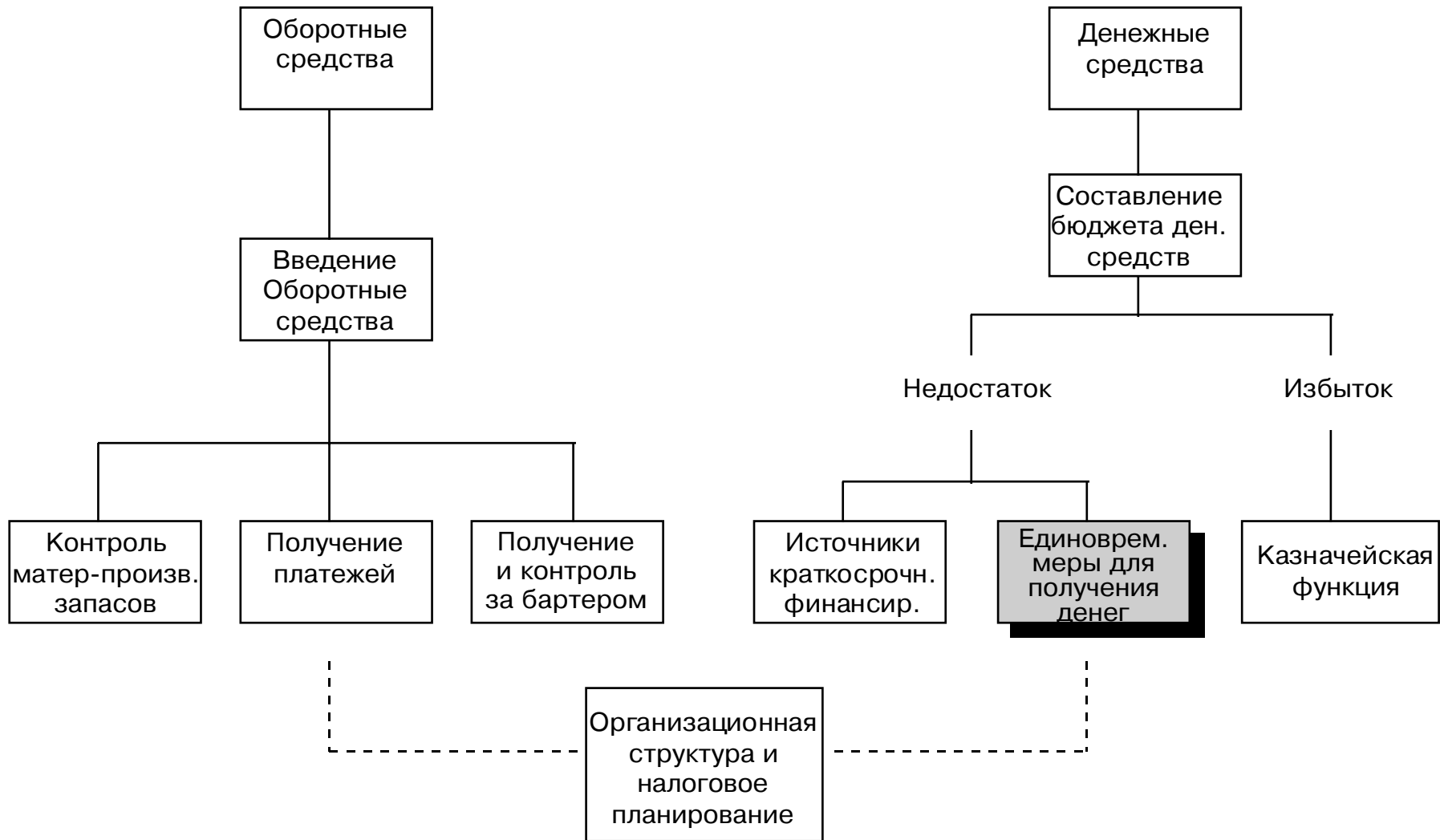


## Повестка дня семинара

---

- Занятие 1: Оборотные средства
- Занятие 2: Получение платежей
- Занятие 3: Контроль товарно-материальных запасов
- Занятие 4: Бартерные сделки и получение бартера
- Занятие 5: Составление бюджета денежных средств
- Занятие 6: Единовременные меры для получения денег
- Занятие 7: Краткосрочное финансирование
- Занятие 8: Казначейская функция
- Занятие 9: Организационная структура и налоговое планирование

# Схема семинара



## Содержание семинара

---

***Когда возникает необходимость предпринять единовременные меры для получения денег***

***Определение активов и мер, при помощи которых можно получить деньги***

- Какой вид активов можно продать или сдать в аренду
- Определение конкретных активов, которые можно продать или сдать в аренду
- Продать активы или сдать в аренду

***Продажа части бизнеса, не приносящей прибыли, или убыточной части***

- Определение прибыльной и неприбыльной части бизнеса
- Остановка производства продукции и распоряжение частью бизнеса
- Анализ основного и неосновного производства

## Недостаток наличных денег у предприятия, вызванный различными факторами, ставит вопрос, могут ли единовременные меры помочь в данной ситуации

---

*Недостаток наличных может быть вызван как внутренними, так и внешними причинами :*

### **Внутренние причины :**

- неквалифицированное управление наличными
- недостаточность или эффективность инструментов внутреннего контроля
- низкие объемы производства и коэффициент использования производственных мощностей
- снижение объемов сбыта и рост стоимости

### **Внешние причины:**

- давление инфляции
- давление законодательства
- конкуренция и потеря рыночной власти
- недостаток устойчивой клиентуры

*Определите, жизнеспособна ли компания в экономическом плане в данной ситуации :*

- **ДА** используйте единовременные меры для получения наличных
- **НЕТ** компания не будет спасена одноразовыми мерами: ей необходима структурная перестройка, изменение в распределении средств или частичная ликвидация

*В случае недостатка денежных средств часто рассматривается возможность использования внешних источников финансирования: такие как банковские ссуды.*

*Более эффективно мобилизовать внутренние ресурсы:*

срочные меры для единовременного поступления денег

- срочные меры для сокращения оттока денег

## Содержание семинара

---

*Когда возникает необходимость предпринять единовременные меры для получения денег*

*Определение активов и мер, при помощи которых можно получить деньги*

- Какой вид активов можно продать или сдать в аренду
- Определение конкретных активов, которые можно продать или сдать в аренду
- Продать активы или сдать в аренду

*Продажа части бизнеса, не приносящей прибыли, или убыточной части*

- Определение прибыльной и неприбыльной части бизнеса
- Остановка производства продукции и распоряжение частью бизнеса
- Анализ основного и неосновного производства

**Все основные категории активов должны быть проанализированы на предмет возможности их реализации для получения денег**

---

*Все категории активов вашего предприятия должны быть проанализированы на предмет заложенного в них потенциала получения денег*



**До того, как определить конкретные активы для продажи или сдачи в аренду, вам необходимо точно знать, что у вас есть - такую информацию можно получить путем физического подсчета и инспекций на местах**

---

***Знаете ли вы точно, что вы имеете?***

- Физический подсчет и инспекция на месте может:
  - обнаружить позиции, считавшиеся утерянными или поврежденными, которые невозможно использовать
  - определить современное состояние и статус сооружений
  - определить техническое состояние и использование машин и оборудования

***Почему необходимо проводить физическую проверку?***

- Несмотря на то, что некоторая информация есть в учетной и технической документации предприятия
  - бухгалтерские данные обычно относятся к предыдущему периоду и являются устаревшими
  - техническая информация по машинам и оборудованию может быть более современной, но в ней не содержится стоимостных характеристик, необходимых для принятия решения
- В случае основных средств и строительных проектов очень важно получить количественную информацию, где это возможно

## **В ходе дальнейшего анализа результатов физического подсчета и инспекции на месте определяются конкретные активы, которыми можно распорядиться**

---

*Вам действительно нужно все, что у вас есть?*

- Определите возможности получения денежных средств за счет:
  - улучшения схемы расположения завода
  - продажи или сдачи в аренду ненужных имеющихся основных средств
  - реализации поврежденных, неиспользуемых или неполностью использованных активов
  - прекращения ненужного незавершенного строительства
  - реализации, передачи или перевода на коммерческую основу объектов социально-бытовой сферы
- На этом этапе требуются координация финансовых, технических и производственных функций
- При оценке состояния основных средств полезно разбить все существующие сооружения на несколько категорий и постоянно вести этот список
- При оценке стоимости завершения строительства важно критически проанализировать начальные бюджеты строительства и запросить данные о текущих ценах у строительных фирм



## **Уделите особое внимание остаткам материально-производственных запасов - часто они связывают слишком много ресурсов**

---

*Остатки запасов могут служить источником денежных средств*

*Необходимо принимать в расчет следующее:*

- При проверке запасов отмечайте не только количество, но и возраст и состояние запасов
- Может ли компания позволить себе держать большие остатки материально-производственных запасов? Определите оптимальные объемы запасов (об этом говорилось ранее в разделе контроля материально-производственных запасов)
- Увеличьте оборачиваемость материально-производственных запасов. Это позволит снизить объем ресурсов, связанных запасами (об этом говорилось ранее в разделе контроля за материально-производственными запасами)

## Критический пересмотр инвестиций может дать некоторое количество дополнительных ресурсов вашему бизнесу

---

### *Используются ли ваши инвестиции по назначению?*

- Делайте различие между кратко- и долгосрочными инвестициями
- Оцените, принесут ли ваши долгосрочные инвестиции те выгоды, которые вы прогнозировали или рассчитывали (контроль или влияние на объект инвестиций, доступ к информации, и т.д.)
- В случае излишних инвестиций оцените возможность превратить их в наличные
- В случае краткосрочных инвестиций оцените, стоит ли прибыль от них инвестиций денежных средств
- Если компания дала обязательства по предоставлению средств на определенный период времени (напр. банковский депозит), оцените затраты и выгоды закрытия депозита

## **При тяжелом финансовом положении предприятия должно предпринять немедленные шаги для превращения дебиторской задолженности в денежные средства**

---

*Дебиторская задолженность - это денежные средства, которые должны быть получены*

*Основной вопрос здесь - это инкассация должников. Меры по улучшению инкассации могут принести дополнительные денежные средства. Эти меры включают следующее:*

- Проведение инвентаризации дебиторской задолженности и переоценки инкассации
- Принятие и пересмотр официальных процедур контроля счетов дебиторов и активная позиция при сборе задолженности, подлежащей уплате через ужесточенную политику сбора задолженности
- Реструктурирование балансов с основными должниками и пересмотр графиков погашений их задолженности. Это может дать непосредственный приток денежных средств за счет получения части задолженности и откладывания погашения остальной части долга
- Предоставление скидок и факторинг должников. Эта мера дает непосредственное поступление денег за счет предоставления скидок по долгу. Эта тема более подробно обсуждается в разделе оптимизации процесса сбора денежных средств данного семинара

# При распоряжении активами предприятие обычно выбирает между продажей и сдачей в аренду, что требует проведения анализа и оценки альтернатив

*Два основных варианта распоряжения активами:*

<b>Продажа</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– определить затраты и выгоды, связанные с распоряжением</li><li>– оценить дополнительные издержки при альтернативах</li><li>– рассмотреть налоговый аспект</li></ul>

<b>Сдача в аренду</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– оценить условия сдачи в аренду (доход от сдачи в аренду должен оцениваться в реальном выражении - особенно для долгосрочных договоров в условиях инфляции)</li><li>– оценить затраты на сдачу в аренду - номинальные и реальные</li><li>– рассмотреть налоговый аспект</li></ul>

*Решение о продаже дает непосредственный приток денежных средств, а при решении сдать в аренду приток наличных будет регулярным в течение периода аренды.*

*При принятии решения очень важно проанализировать затраты, связанные с активами, и определить следующие категории затрат:*

- затраты, которые устраняться в любом случае (напр. стоимость обслуживания)
- затраты, которые остаются в любом случае (напр. зарплата персонала обслуживания)
- затраты, относящиеся к конкретному методу распоряжения (напр. страхование активов, сдаваемых в аренду)

## **Лизинг основных средств имеет определенные преимущества и недостатки по сравнению с их продажей**

---

- Согласно договору лизинга арендодатель сохраняет за собой право собственности на арендуемые активы до истечения срока соглашения
- Арендодатель в противоположность продавцу получает преимущество по денежным средствам в плане уплаты налогов
  - В случае лизинга налоги, связанные с прибылью, распределяются по всему сроку аренды. В сущности арендодатель получает кредит, свободный от налогов, поскольку налог на прибыль арендодателя кредитруется на период лизинга и подлежит оплате в срок очередной арендной платы
  - И наоборот, при фактической продаже активов продавец должен выплатить налог на прибыль полностью
- Неопределенность законодательства и правил. Недостаток сделок по лизингу заключается в том, что российское законодательство в этой сфере не достаточно разработано, и последующие его изменения могут повлиять на изначальные расчеты предприятия

**В России есть несколько лизинговых компаний, готовых оказать Вам помощь при разработке структуры лизинговых операций**

---

***Балтийский лизинг (Санкт-Петербург)***

- Tel. (812) 114-41-71. Fax (812) 114-42-03

***Петролизинг (Санкт-Петербург)***

- Tel. (812) 567-21-32. Fax. (812) 567-21-32

***Промстройлизинг (Москва)***

- Tel. (095) 209-14-18. Fax (095) 209-233-85

***Международная лизинговая компания (Москва)***

- Tel. (095) 165-27-74. Fax. (095) 165-08-92

***Уральская лизинговая компания (Екатеринбург)***

- Tel. (3432) 58-68-06. Fax. (3432) 58-68-06

## Практикум: Пример таблицы данных по оценке альтернатив (1) для АОВЗ

АОВЗ хотело бы избавиться от станка. Оно рассмат три варианта: продать или сдать его в аренду на различных условиях. На данном примере показано, как следует оценивать возможные варианты, и какая информация необходима для анализа.

	Продажа	Сдача в аренду (вар. 1)	Сдача в аренду (вар. 2)
(1) Всего выручка	1.000	2.000	3.500
(2) Коэффициент скидки в год		50%	50%
(3) Срок аренды		5 лет	5 лет
(4) Выручка со скидкой (см. следующие два слайда)	1.000	694	1.216
(5) Затраты на передачу	80	80	80
(6) Балансовая стоимость активов	400	400	400
(7) Прибыль (4)-(5)-(6)	520	1.520	3.020
(8) Налог на прибыль 35%* (7)	182	532	1.057
(9) Дисконтированный налог на прибыль (см. след. два слайда)	182	184	367
(10) Чистая дисконтированная выручка (4)-(5)-(9)	738	430	769

Чтобы оценить реальный приток от долгосрочной сделки в условиях инфляции, необходимо уделить особое внимание стоимости денег с учетом дохода будущего периода. Требуется значительный избыток выручки для компенсации девальвации во времени денежных притоков

## Практикум: оценка вариантов (2). Метод дисконтированного денежного потока - это хороший инструмент при оценке решений продать или сдать в аренду

---

- Договора лизинга обычно долгосрочные. Здесь особенно важно принимать во внимание временную стоимость денег.
- Анализ дисконтированного денежного потока позволяет получить чистую приведенную стоимость (NPV) - будущую выручку в сегодняшних деньгах - при помощи коэффициента дисконтирования.
- Коэффициент дисконтирования показывает, какую стоимость денег вы теряете в каждый период из-за инфляции или должны заплатить банку по заемным средствам (напр., банковскую процентную ставку или уровень инфляции, в зависимости от того, какой показатель выше)

$$NPV = CF_0 + CF_1/(1+r) + CF_2/(1+r)^2 + \dots + CF_n/(1+r)^n$$

где: NPV - нетто дисконтированный денежный приток в течение периода аренды

$CF_n$  - денежный приток в период N (годовая арендная плата);

r - коэффициент дисконтирования



## Практикум: оценка альтернатив (3). Оценка решения о лизинге (вариант 1)

---

*Сдача в аренду (вариант 1)*

$CF_i$  - годовая арендная плата (400)

$N$  - количество периодов (5)

$r$  - коэффициент дисконтирования (50%)

$$DCF = CF_0 + CF_1/(1+r) + CF_2/(1+r)^2 + CF_3/(1+r)^3 + CF_4/(1+r)^4 + CF_5/(1+r)^5$$

$$DCF = 0 + 400/1.5 + 400/1.5^2 + 400/1.5^3 + 400/1.5^4 + 400/1.5^5 = 694$$

$$\text{Налог на прибыль} = 35\% * (2000 - 400 - 80) = 532$$

$$\text{Ежегодный налог на прибыль (АРТ)} = 532/5 = 106$$

Дисконтированный налог на прибыль =

$$0 + ART_1/(1+r) + ART_2/(1+r)^2 + ART_3/(1+r)^3 + ART_4/(1+r)^4 + ART_5/(1+r)^5$$

Дисконтированный налог на прибыль =

$$0 + 106/1.5 + 106/1.5^2 + 106/1.5^3 + 106/1.5^4 + 106/1.5^5 = 184$$

Чистый дисконтированный приток денег = DCF - Стоимость передачи -

Дисконтированный налог на прибыль

$$\text{Чистый дисконтированный приток денег} = 694 - 80 - 184 = 430$$

## Практикум: оценка альтернатив (4). Оценка решения о лизинге (вариант 2)

---

### *Сдача в аренду (вариант 2)*

$CF_i$  - годовая арендная плата

$N$  - количество периодов

$r$  - коэффициент дисконтирования

DCF =

Налог на прибыль =

Ежегодный налог на прибыль =

Дисконтированный налог на прибыль =

Чистый дисконтированный приток денег =

## Решения о продаже или аренде: упражнение

---

- 1. Предприятие А планирует сдать в аренду станок. Планируемый срок лизинга - три года. Годовая арендная плата должна вноситься в конце каждого года в размере 2 млн.руб. Коэффициент дисконтирования 30% годовых. Какова чистая дисконтированная стоимость выручки компании за период аренды?**
- 2. Компания В планирует сдать в аренду автомашину. Планируемый срок аренды - два года. Балансовая стоимость автомашины - 3 млн.руб., а непосредственные затраты на передачу составляют 0,7 млн руб. Всего арендная плата за период аренды - 8 млн.руб. Оплата должна производиться в конце каждого года. С дохода от аренды необходимо платить налог в период очередной арендной платы. Если ставка налога на прибыль составляет 35%, а коэффициент дисконтирования - 20%, какова чистая дисконтированная стоимость налога на прибыль?**

## Содержание семинара

---

*Когда возникает необходимость предпринять единовременные меры для получения денег*

*Определение активов и мер, при помощи которых можно получить деньги*

- Какой вид активов можно продать или сдать в аренду
- Определение конкретных активов, которые можно продать или сдать в аренду
- Продать активы или сдать в аренду

*Продажа части бизнеса, не приносящей прибыли, или убыточной части*

- Определение прибыльной и неприбыльной части бизнеса
- Остановка производства продукции и распоряжение частью бизнеса
- Анализ основного и неосновного производства

## При анализе того, чем предстоит распорядиться, важно делать различие между прибыльным производством и производством с положительным балансом денежных редств

---

Уравнение анализа соотношения доход-затраты-прибыль :

$$\text{ПРИБЫЛЬ} = \text{ДОХОД} - \text{ЗАТРАТЫ}$$

Уравнение денежного потока :

$$\text{ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК} = \text{ПРИТОК} - \text{ОТТОК ДЕН.СРЕДСТВ}$$

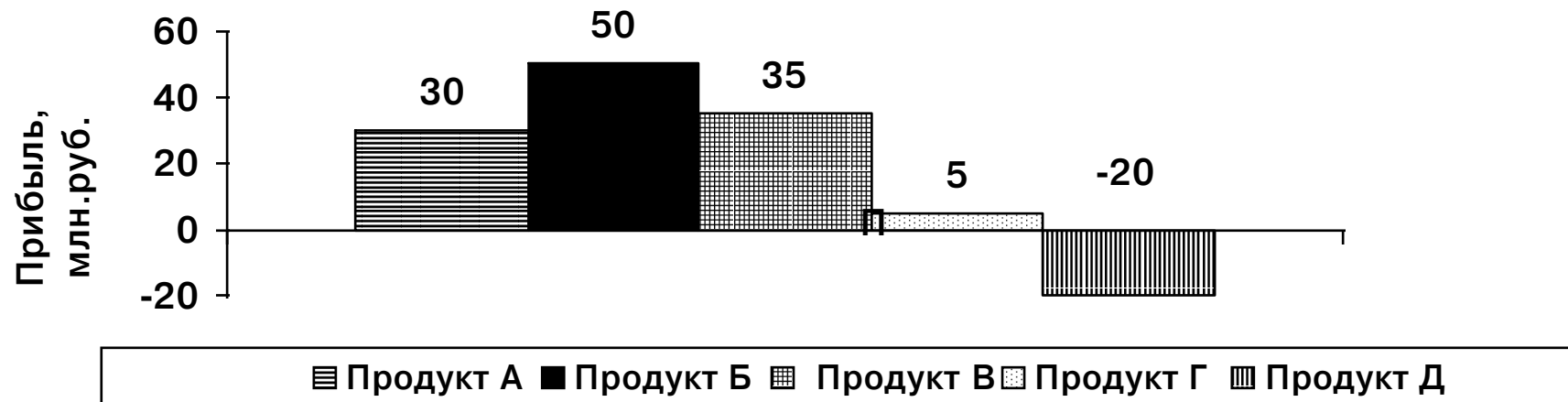
Если складывается сложное положение с денежными средствами, необходимо определить

- приносящие убытки продукцию и части бизнеса и
- продукцию и части бизнеса с отрицательным балансом денежных средств,

которые требуют больше денежных средств, чем получается в результате их реализации, пересмотреть решения о дальнейшем производстве такой продукции и инвестиции в отношении такой продукции. Такой анализ предусматривает несколько шагов, описанных на следующих слайдах.

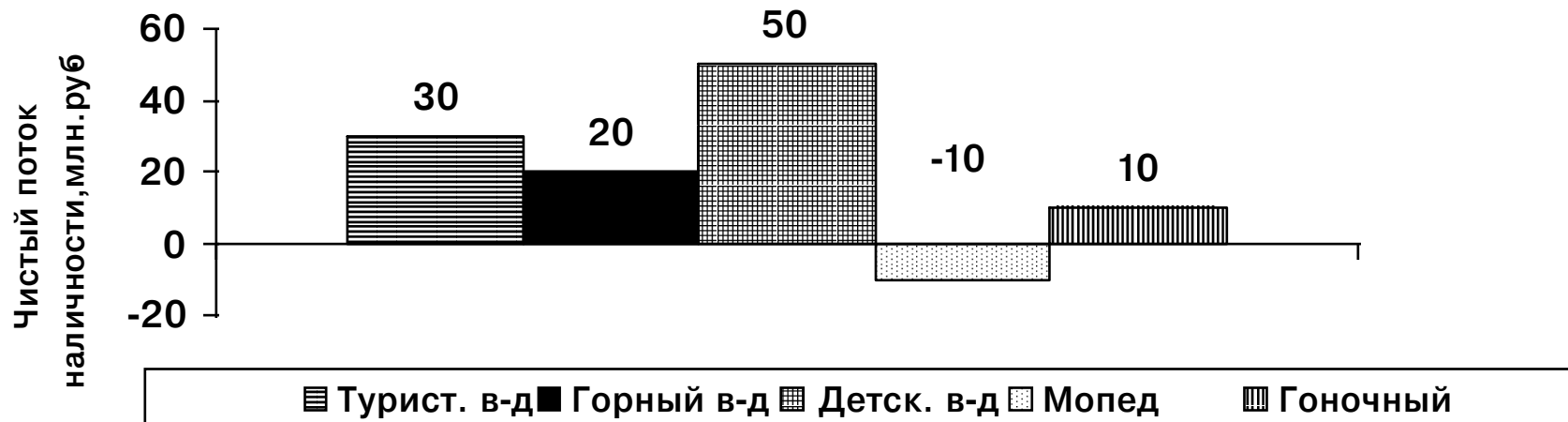
## Прибыльная и убыточная продукция

---



Обычный анализ показывает, какую прибыль дает каждый вид продукции или часть бизнеса. В большинстве случаев решения о продолжении или остановке производства основываются на таком анализе. Это может привести к ситуации, когда производство продукции с положительным балансом денежных средств, но убыточным, прекращается. В условиях нехватки наличности такая мера может ухудшить положение компании в отношении наличности

## Продукция и части бизнеса с положительным и отрицательным балансом наличности



Анализ продукции с точки зрения генерируемых потоков денежных средств может дать различные результаты в связи с:

- различными условиями оплаты по отдельным видам продукции и сегментам бизнеса (таким как стиль велосипедов) или
- отдельным схемам накопления расходов и фактических денежных выплат, например, производство туристических велосипедов дает чистый приток денежных средств в районе прибыли, производство горных велосипедов, которые являются лидерами по прибыли, приносит относительно меньше денежных средств. И наоборот, производство детских велосипедов приносит значительно больше денежных средств, чем прибыли. Производство мопедов приносит предельную прибыль, но негативный приток денежных средств, поэтому является первым кандидатом на остановку. Производство гоночных велосипедов убыточно в соответствии с обычным анализом и должно быть остановлено. Но оно приносит некоторый положительный приток денежных средств, что может помочь предприятию, испытывающему недостаток в денежных средствах.

## Определение убыточной продукции или бизнеса

---

*При определении убыточной продукции или бизнеса, убедитесь, что :*

- Все затраты и выгоды определены. Обратите особое внимание на фактические издержки. Неправильное определение может дать неверную общую стоимость продукции и привести к неправильному решению
- Применяется правильная мера прибыльности. Проанализируйте, насколько обоснована такая мера
- Стратегические соображения не забыты. Иногда стратегические соображения такие, как проникновение на новый рынок, перевешивают убытки от продукции. В таких случаях такие соображения не должны быть расплывчатыми. Они должны быть определены, выражены количественно и четко сформулированы
- Все возможности получения ценности из части бизнеса проанализированы. До принятия решения о продолжении или остановке производства убедитесь, что рассмотрены все возможности для увеличения его прибыльности без значительного использования дополнительных источников



## Определение продукции или части бизнеса с отрицательным балансом наличности

---

*При определении продукции или части бизнеса с отрицательным балансом наличности убедитесь, что:*

- Все притоки и оттоки денежных средств определены. Это может потребовать информации, которой может и не быть в компании
- Потоки наличности, относящиеся к такому продукту или части бизнеса, соответствующим образом отделены от других. Если можно, определите каждый поток, относящийся к тому или иному продукту или бизнесу в целях упражнения
- Временные графики потока наличности проанализированы и основные изменения предусмотрены. Возможны сезонные колебания, временные снижения притоков и т.д., которые должны быть приняты в расчет
- Возможности получения наличных от части бизнеса проанализированы. До принятия решения о продолжении или остановке производства, убедитесь, что все возможности увеличения чистого притока денежных средств без значительного использования дополнительных ресурсов рассмотрены

## Остановка производства продукции и распоряжение частями бизнеса

---

*Когда вы принимаете решение остановить производство продукции или распорядиться частью бизнеса, необходимо обратить внимание на следующие аспекты:*

- Убедитесь, что все соответствующие потоки наличности учтены: не только напрямую связанные со сделкой, но и те, которые будут исключены, такие, как оттоки наличности в отношении закупок для части бизнеса подлежащего продаже
- Определите, кто может быть заинтересован:
  - конкуренты
  - существующие заказчики
  - государственные предприятия
  - банки или инвестиционные компании
- Определите дополнительные издержки, связанные с распоряжением:
  - стоимость демонтажа
  - стоимость транспортировки
  - стоимость замены
- Сравните все издержки и упущенные выгоды с ожидаемой постоянной экономией

## Определите, что является основной деятельностью вашего предприятия

---

*Многие предприятия имеют ряд побочных направлений деятельности. Обычно они включают:*

- Социальные объекты
- Вспомогательные производства
  - запасные части
  - печатная продукция и упаковка
  - побочное производство
  - потребительские товары
- Сельскохозяйственные отделения

*Руководство объясняет наличие такой деятельности, ссылаясь на следующие обстоятельства:*

- Необходимость автономности ресурсов
- Необходимость утилизации побочных материалов от производственного процесса
- Нажим местных органов власти
- Сохранение занятости
- Социальные выгоды

## **Проведение разграничения между основным и неосновным производством может указать на дополнительные источники денежных средств для вашего предприятия**

---

*Как и в случае анализа прибыльных или убыточных частей бизнеса очень важно:*

- Определить, что является основным, а что побочным видом деятельности вашей компании
- Определите все издержки и выгоды, связанные с основной частью бизнеса
- Определите все потоки наличности, связанные с основной частью бизнеса
- Определите кандидатов, которые могут лучше всего использовать наличные, высвобожденные от распоряжения

*Кроме того необходимо рассмотреть следующее:*

- Альтернативные пути вывода побочной продукции из производства
- Социальное значение отказа от части бизнеса

## Заключение

---

- До принятия единовременных мер по получению денежных средств руководство должно проанализировать, испытывает ли предприятие временный недостаток денежных средств или ему необходимы серьезная структурная перестройка и перераспределение средств
- Проведите анализ всех основных категорий активов, их состояние и использование - он покажет, где возможно получить дополнительные денежные средства
- Рассмотрите альтернативные методы использования активов
- Сравните продажу активов и их сдачу в аренду, принимая во внимание все значимые факторы: дополнительные издержки, стоимость денег с учетом будущего периода, налоги и т.д.
- Определите продукцию и части бизнеса с положительным и отрицательным балансом денежных средств, основную и побочную деятельность